

МЕДИАЦИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО: ВЪЗМОЖНОСТИ И ЕФЕКТИ

*Гл. ас. д-р Паулина Иванова
Икономически университет – Варна*

*Доц. д-р Катя Антонова
Икономически университет – Варна*

MEDIATION IN THE WORKPLACE: OPPORTUNITIES AND EFFECTS

*Chief Assistant Professor Pavlina Ivanova, PhD
University of Economics – Varna*

*Assoc. Professor Katya Antonova, PhD
University of Economics – Varna*

Резюме: В съвременната динамична и несигурна бизнес среда често се пораждат индивидуални и/или колективни трудови спорове. Разрешаването на възникналите конфликти на работното място е възможно чрез медиация, която е ефективен инструмент, който позволява на двете страни да намерят взаимно приемливи решения, без да се стига до съдебна процедура. Именно използването на алтернативни методи за разрешаване на трудови спорове може да помогне на организациите да станат по-адаптивни и иновативни в дейността си по управление на човешките ресурси.

Ключови думи: *медиация, трудови отношения, конфликти, трудов спор, споразумение*

Abstract: In today's dynamic and uncertain business environment, individual and/or collective labor disputes often arise. Resolving workplace conflicts is possible through mediation, which is an effective tool that allows both parties to find mutually acceptable solutions without resorting to court proceedings. It is the use of alternative methods of resolving labor disputes that can help organizations become more adaptive and innovative in their human resource management activities.

Key words: *mediation, labor relations, conflicts, labor dispute, agreement*

Въведение

Днес на съвременното работно място, където взаимоотношенията между работодател и работници и между самите работници са от съществено значение за успеха и производителността, конфликтите могат да се окажат съществено предизвикателство. В социалната действителност непрекъснато се пораждаат индивидуални и колективни трудови спорове, като много често конфликтите на работното място са сериозни, многопластови и мултиплициращи се (Стайков 2009).

В ситуации, когато конфликтите на работното място се възприемат като нарушение на правата на една от страните, в много случаи се стига до съдебно производство или пък се търсят алтернативни форми за разрешаване на спорове, като медиация, арбитраж или помирение. Именно медиацията като средство за разрешаване на трудов спор дава допълнителни възможности за спорещите страни да го разрешат, особено като се имат предвид предимствата, които има този способ в сравнение със съдебното разглеждане на спора (Стайков 2009).

В академичната литература медиацията или другите форми на намеса на трета страна в трудовите конфликти все по-често са във фокуса на изследванията. Първо, защото когато говорим за колективни трудови конфликти, обществения отзвук е много голям поради често възникващите сериозни „съпътстващи щети“ за други, различни от основните страни. Второ, областта на посредничеството и медиацията се развива бързо в много области (Euwema et al. 2019). Посредничеството при конфликтите на работното място има своите характеристики, като често този процес е определян като помирение при трудови спорове или относително неформален процес на улеснено договаряне.

Този доклад има за цел да предостави актуален поглед върху съществуващите практики и да открие възможностите за развитие на медиацията при разрешаване на трудови конфликти и ефектите от използването ѝ като иновативен подход за управление на човешките ресурси в организациите.

Медиацията на работното място е практика, която дава възможност да се отговори на нуждите на променящите се работна среда и работна сила, променящите се организации и променящи-

те се трудови отношения (Euwema et al. 2019). Разрешаването на трудови спорове чрез медиация може да бъде ефективен и съвместен подход, който позволява на двете страни да намерят взаимно-приемливи решения. Изборът е техен. Струва си да се отбележи обаче, че медиацията не замества официалните дисциплинарни или правни процедури, когато те са необходими. Въпреки това често може да бъде ефективна първа стъпка за разрешаване на конфликти на работното място, насърчаване на разбирателство и постигане на взаимноприемливи резултати. Връзката със съдебната система не се елиминира, но алтернативните способи подпомагат ефективното сътрудничество между страните (Стайков 2009). В този контекст Стайков (2009) определя медиацията като процес на подпомагани преговори, които се водят от специално обучено неутрално лице, чиято цел е да улесни комуникацията между страните и да им помогне да постигнат взаимноизгодно споразумение.

Като интердисциплинарно научно знание медиацията съчетава психология и социология, юриспруденция, конфликтология и много други науки. Съгласно разпоредбите на Закона за медиацията¹ тя представлява „доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, при която трето лице – медиатор, подпомага спорещите страни да постигнат споразумение“, но и съдействие на спорещите да възстановят или подобрят взаимоотношенията си (Димитрова 2018).

Често организациите както от държавния, така и от частния сектор имат разработен свой собствен набор от инструменти за справяне с конфликтите на работното място и използването на медиацията като иновативна практика при управлението им. Двата основни аспекта на приложение на тези инструменти са насочени обикновено към анализ на: как стигнахме до тук – проучване на минала и настояща динамика на конфликта, и накъде бихме могли и трябва да отидем от тук нататък – разглеждане на бъдещи сценарии за това как устойчивият мир може да бъде поддържан или постигнат.

¹ Закон за медиацията. // Обн. ДВ, бр. 110 от 17 декември 2004 г., изм. ДВ, бр. 86 от 24 октомври 2006 г., изм. ДВ, бр. 9 от 28 януари 2011 г., изм. ДВ, бр. 27 от 1 април 2011 г., изм. и доп. ДВ, бр. 77 от 18 септември 2018 г., изм. ДВ, бр. 17 от 26 февруари 2019 г., изм. и доп. ДВ, бр. 11 от 2 февруари 2023 г.

Изложение

Конфликтът на работното място

В дейността на всяка организация възникват и се разрешават конфликти, а изходът и резултатите от всеки конфликт зависят от ефективността на неговото управление. Международната организация на труда (МОТ) определя конфликта, като „антагонистична връзка между индивиди или групи от индивиди, породена от различия в интересите или амбициите на участващите страни. Примерите варират от социални конфликти на работното място до междуличностно насилие... Докато насилственият конфликт винаги трябва да се избягва, самият конфликт може да бъде двигател на социална промяна“ (По 2022). Това поражда необходимостта конфликтите на работното място да бъдат управлявани, защото организационният климат зависи от това (Jay 2023). Ефективно управляваният конфликт ще създаде атмосфера на сътрудничество и ще улесни комуникацията между страните. Обратно, лошо управляваният конфликт ще създаде атмосфера на недоверие и отказ от сътрудничество.

Причина за възникване на конфликти на работното място е личностната специфика на субектите, техните личностни качества и възможности, структура на потребностите, ценностни ориентации и особеностите на психологическата им структура. Това определя и субективния характер на конфликта. Друга група причини за възникване на конфликти по повод трудовите отношения, които могат да се определят като частни и са пряко свързани с конкретната ситуация, са: неудовлетвореност от условията на труд; нарушаване на трудовата етика; нарушение на трудовото законодателство; ограничени ресурси; различия в целите, ценностите, средствата за постигане на целите; лоша комуникация (Емельянов 2009); нарушаване на принципите на изграждане на организационно-управленската структура; многоначалие, неясно разпределение на властта, отговорностите, средствата, сроковете и др.; социални противоречия при съгласуване на интереси (колективно и индивидуално договаряне на условията на наемане); неправилна оценка на приноса и полагащото се възнаграждение; стил и методи на контрол и др.

Като процес конфликтът интегрира взаимодействието на следните компоненти (фиг. 1):



Фиг. 1. Взаимодействие между причина – конфликтна ситуация – конфликт

Източник: Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии. Питер, 2009.

Конфликтите в организацията могат да възникват по различни поводи, могат да възникнат между индивидуални и групови субекти на една и съща или различни длъжностни позиции, между отделни структурни звена, между работодател и работник, което дава основание да ги класифицираме като: конфликти, които възникват по повод на колективни трудови спорове, и конфликти, възникващи по повод на наемането и използването на труда на наемните работници (фиг. 2).



Фиг. 2. Видове конфликти на работното място

Elgoibar, Euwema и Munduate (2017) дефинират като конфликт между две или повече страни (индивиди или групи), ако поне една от страните е обидена или възпрепятствана от другата. Колективните трудови конфликти традиционно се фокусират върху отношенията между ръководството и групите служители (главно синдикати). Спо-

ред МОТ темата за тези конфликти често е фокусирана върху правата или интересите на тези групи. Това ги различава от индивидуалните трудови спорове, които възникват в рамките на отношенията между отделен служител и съответния работодател (Euwema et al. 2019).

Колективните трудови спорове може да са свързани: с отстояване на законови права (неправилно прилагане или тълкуване на правни норми, неправилно тълкуване и прилагане на клаузи на Колективния трудов договор или вътрешната нормативна уредба); с липса на нормативна уредба и/или по повод на нейното създаване и съдържание (спорове за интереси, които не са правно регламентирани; спорове, които възникват обикновено при разработване на колективния трудов договор или при необходимост от промени в някои от неговите клаузи).

Различията при съдържанието на индивидуалните и колективните трудови спорове определят и начина на тяхното разрешаване: част от тях се разрешават предимно по съдебен път, а други – по начини, които са уредени в Закона за уреждане на колективните трудови спорове², или пък с помощта на алтернативни методи за разрешаване на конфликти. Тези алтернативни методи предполагат конструктивна комуникация, търсене на решение чрез подходящи канали, поемане на отговорност и етично отношение между страните, участващи в трудовия спор с цел избягване на правни последици.

Медиация на работното място – възможно ли е намиране на взаимно-изгодно решение при възникнали конфликти на работното място

Да, медиацията е възможна. В Закона за медиация трудовите спорове са част от посочените спорове, които могат да бъдат предмет на медиация. Макар и не често използвана, медиацията на работното място е алтернативен метод за разрешаване на конфликти и спорове между служители или между служители и техните работодатели. Медиацията е съвременен и демократичен метод за решаване на спорове без съдене. Йолова (2021) я определя като новата култура за разрешаване на конфликти. Съдебното производство е най-популярният начин за разглеждане на трудови спорове, в който обаче страните не

² Закон за уреждане на колективните трудови спорове. // Обн. ДВ, №21 от 13 март 1990 г., изм. ДВ, №27 от 5 април 1991 г., изм. ДВ, №57 от 14 юли 2000 г., изм. ДВ, №25 от 16 март 2001 г., изм. ДВ, №87 от 27 октомври 2006 г., изм. ДВ, №7 от 24 януари 2012 г., доп. ДВ, №79 от 13 октомври 2015 г.

успяват да уравнивесят интересите си, докато процесът на помиряване би могъл да протече по-ефективно, по-икономично, ако той се осъществява от самите страни в конфликта. Медиацията има значително предимство пред съдебното решаване на спорове, при което винаги единият „печели“, а другия „губи“ (Craver 2001). Чрез постигането на договорно споразумение между страните в процеса на медиация резултатът е „win – win“, т.е. губещи няма. Ето защо изключително полезно е изграждането на култура на общуване в организациите, която включва и припознава медиацията като успешен и печеливш метод за уреждане на спорове (Андреева 2021).

Медиацията може да се използва за различни проблеми на работното място, като междуличностни конфликти, недоразумения, спорове относно работни задачи, прекъсване на комуникацията, оплаквания за тормоз или несъгласия относно политики и процедури. Към медиация може да се пристъпи още при възникване на трудовия конфликт, но ако той вече е на етап, в който страните предприемат стъпка да се обърнат към съда, медиацията може да се използва за благоприятстване на общуването и отношенията между страните по време на съдебното производство и да направи изхода от него по-лесен.



Фиг. 3. Модел 3-R – медиация на работното място

Източник: Адаптирано по: Euwema, M. et al. (eds.), (2019). Mediation in Collective Labor Conflicts. // Industrial Relations & Conflict Management.

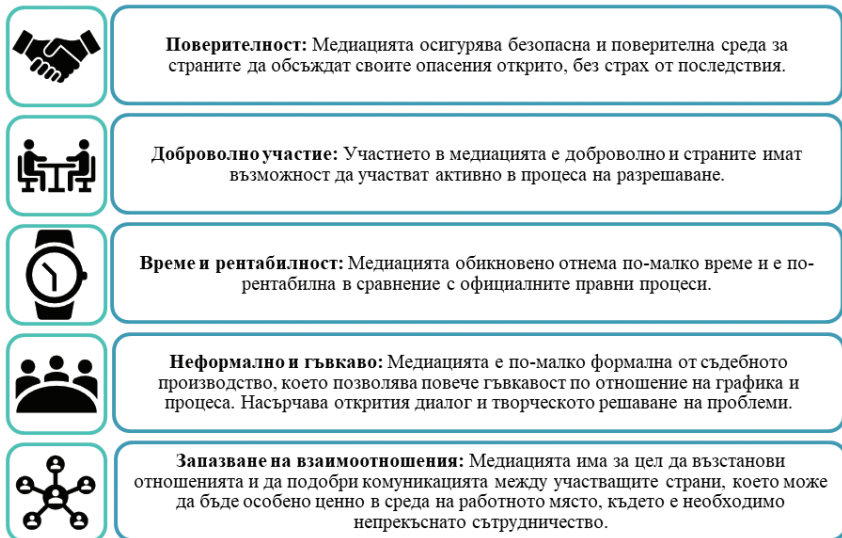
По отношение на приложението на медиацията при разрешаване на колективни трудови спорове авторите Budd и Colvin (2008), Vollen, Euwema и Munduate (2016) разработват модела 3-R за медиация на работното място. Моделът 3-R се отнася до три различни аспекта при вземането на решение за медиация: регламенти, роли и отношения (фиг. 3) и представлява триизмерна пирамида, която е изградена върху различни слоеве, преминавайки от по-широкия контекст в долната част до специфични тактики на медиаторите в горната част.

В долната част на пирамидата те поставят по-обща характеристика на контекста, който определя наличието и използването на медиация за конкретен конфликт на работното място. Структурирането на медиацията се фокусира върху това кой действа като медиатор; има ли регламентиран екип от медиатори и те различни ли са в зависимост от нивото на ескалация на конфликта? Стилотовете на медиация се отнасят до различните подходи в медиацията – вариращи от оценъчни и директивни стилове (Della Noce 2009) до трансформираща и улесняваща медиация (Folger, Bush 1996). Върхът на пирамидата представлява: структурирането на медиацията, стиловете на медиация, стратегиите и използваните тактики, които водят до конкретен резултат от медиацията.

Предимства на медиацията при разрешаването на трудови конфликти

Медиацията може да бъде гъвкав процес и конкретните стъпки могат да варират в зависимост от естеството и сложността на трудовия спор. Предимствата, които могат да бъдат посочени, са обобщени във фиг. 4.

Предимства при използване на медиацията при решаване на трудови спорове



Фиг. 4. Предимства при използване на медиацията при решаване на трудови спорове

Ролята на медиатора

Медиаторът играе решаваща роля в улесняването на комуникацията, управлението на дисбаланса на силите и насочването на страните към взаимно приемливо решение. Кой може да бъде медиатор? Медиатор може да бъде външен консултант – професионалист, нает от страните. Експертните консултантски медиатори обикновено са юристи или други професионалисти, избрани въз основа на техния опит по предмета на спора. Като експертни съветници медиаторите могат да предоставят на участниците техническа или правна информация, съвети относно основателността на случая, подходящи условия за уреждане и вероятни резултати, ако въпросът премине към решаваща процедура като съдебно решение (Alexander 2009). При не толкова сложни ситуации, и в частност разрешаване на индивидуални трудови спорове, медиатор може да бъде и специалистът „Човешки ресурси“, ако е преминал курс за медиатор, притежава умения да води преговори и посредничество, познава процеса по медиация, в добри работни отношения е с персонала и ръководството, спазва

етичните норми на поведение и притежава т.нар. „меки умения“ (Димитрова 2021).

Професионалната подготовка на медиаторите е важен фактор при определяне на техния стил на намеса. Медиаторите, които възприемат предимно подход на процесна интервенция в своята практика, са склонни да работят систематично в съответствие с добре признати принципи, извлечени от тяхното разнообразно обучение и образователен опит. Те следват принципа, че медиаторите ръководят процеса, оставяйки проблема на страните (Alexander 2009). Медиаторите действат като фасилитатори и наставници, като обучават и овластяват страните да вземат свои собствени решения по отношение на конфликта.

Заклучение

В заключение може да се обобщи, че:

- Конфликтите на работното място са неизбежна част от трудовите отношения. Такива конфликти могат да възникнат на различни нива, а конструктивното им управление е възможно и чрез прилагането на алтернативни и иновативни подходи като медиация.

- Използването на медиацията за разрешаване на трудови спорове извежда конфликта до нивото, където може да намери своето разрешение.

- Постигането на споразумение често се постига в рамките на няколко дни, което свежда до минимум разхода на време и средства.

- Използването на алтернативни методи за разрешаване на трудови спорове помага на организациите да станат иновативни и адаптивни, което е наложително в днешния все по-динамичен трудов пазар.

Използвана литература:

1. Андреева, А. (2021). Приложение на методите на медиацията – от висшето образование до пазара на труда. // Сборник с доклади от национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“, Варна: Наука и икономика.

(Andreeva, A. (2021). Prilozhenie na metodite na mediatsiyata – ot vissheto obrazovanie do pazara na truda. Sbornik s dokladi ot natsionalna konferentsia „Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi“, Varna: Nauka i ikonomika.)

2. Димитрова, А. (2018). The application of mediation on collective labor disputes. // Proceedings of University of Ruse – 2018, Vol. 57, book 7.
(Dimitrova, A. (2018). The application of mediation on collective labor disputes. Proceedings of University of Ruse – 2018, Vol. 57, book 7.)
3. Димитрова, Д. (2021). Медиацията като учебна дисциплина във висшите училища. // Сборник с доклади от национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“, Варна: Наука и икономика.
(Dimitrova, D. (2021). Mediatsiyata kato uchebna distsiplina vav visshite uchilishta. Sbornik s dokladi ot natsionalna konferentsia „Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi“, Varna: Nauka i ikonomika.)
4. Емельянов, С. (2009). Практикум по конфликтология. Питер.
(Emelyuanov, S., (2009). Praktikum po konfliktologii. Piter.)
5. Йолова, Г. (2021). За някои възможни аспекти на медиацията при здравноосигурителните правоотношения. // Сборник с доклади от национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“, Варна: Наука и икономика.
(Yolova, G. (2021). Za nyakoi vazmozhni aspekti na mediatsiyata pri zdravnoosiguritelnite pravootnoshenia. Sbornik s dokladi ot natsionalna konferentsia „Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi“, Varna: Nauka i ikonomika.)
6. Стайков, Ив. (2009). Медиация по трудови спорове. София: Авангард Прима.
(Staykov, Iv. (2009). Mediatsiya po trudovi sporove. Sofia: Avangard Prima.)
7. Alexander, N. (2008). The mediation metamodel: Understanding practice. // Conflict Resolution Quarterly, Vol. 26, №1, pp. 97-123. Research Collection Yong Pung How School Of Law (https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/1863, 31.05.2023).
8. Bollen, K., Euwema, M., Munduate, L. (2016). Advancing workplace mediation through integration of theory and practice. The Netherland: Springer International Publishing.
9. Budd, J.W., Colvin, A. J. (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. // Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 47, №3.

10. Craver, Ch. B. (2001). The Use of Non-Judicial Procedures to Resolve Employment Discrimination Claims, 11 Kan. JL & Pub. Pol'y 141.
11. Della Noce, D. J. (2009). Evaluative mediation: In search of practice competencies. Conflict Resolution Quarterly.
12. Elgoibar, P., Euwema, M., Munduate, L. (2017). Conflict management. Oxford research encyclopedia of psychology. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–28.
13. Euwema, M. et al. (2019). Mediation in Collective Labor Conflicts. // Industrial Relations & Conflict Management (https://doi.org/10.1007/978-3-319-92531-8_1, 31.05.2023).
14. Folger, J. P., Bush, R. A. B. (1996). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. // Conflict Resolution Quarterly, Vol. 13, pp. 263–278.
15. ILO (2022). Dealing with crises arising from conflicts and disasters – ILO training manual for workers' organizations.
16. Jay, S. (2023). What is Organizational Climate? 7 Steps to Improve Yours (<https://www.aihr.com/blog/organizational-climate/>, 31.05.2023).

Благодарност

Проектът „Влияние на дигитализацията върху иновационните подходи при управление на човешките ресурси“ се изпълнява от Икономически университет – Варна в периода 2022 – 2025 г. Авторите изказват благодарност на Фонд „Научни изследвания“ за оказаната подкрепа при осъществяване на работата по проект „Влияние на дигитализацията върху иновационните подходи при управление на човешките ресурси“, договор №КП-06-Н-65/4 – 2022 г.

За контакти:

Гл. ас. д-р Павлина Иванова
Икономически университет – Варна
p.ivanova@ue-varna.bg

Доц. д-р Катя Антонова
Икономически университет – Варна
katia_antonova@ue-varna.bg